



**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA GERÊNCIA MÉDIA DE UMA
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA QUE ATUA NA REGIÃO METROPOLITANA DE
BELÉM (PARÁ)**

**DANIEL NASCIMENTO-E-SILVA
MARIA DE FÁTIMA ANDRADE DE ARAÚJO
ALDEMIRA ASSIS DRAGO
HÉLIO RAYMUNDO FERREIRA FILHO**

RESUMO

No novo contexto organizacional, as transformações refletem-se em novas tecnologias e novos modelos de gestão através dos quais as empresas buscam obter maior competitividade e melhores resultados, decorrentes, sobretudo, da capacidade da organização em elevar continuamente o grau de competência de seu corpo social, especialmente o gerencial. O presente estudo buscou avaliar as competências de gerência média em uma organização bancária atuante na região metropolitana de Belém, Estado do Pará. É um estudo de levantamento (*Survey*), com caráter descrito, nível de análise grupal e unidade de análise individual. Os dados foram coletados através de um questionário com uma escala do tipo Likert; para a geração dos resultados, os dados intervalares foram submetidos a redução de dimensionalidade, o que permitiu o seu enquadramento em competência positiva ou negativa. Os resultados apontaram 14 competências consensuais catalogadas como Excelente; 2 como Excelentes, mas sem consenso; 6 como Boa consensual; 6 como Boa sem consenso; 4 como Ruim consensual; e 1 como Péssimo consensual. A conclusão é que organização é competente para gerenciar produtos e serviços bancários, mas deficiente na gestão de pessoas e relacionamentos humanos.

ABSTRACT

In the current organizational context, the transformations are largely affected by the use of the new technologies and new models of management through which the companies search to improve their competitiveness. The main objective of this study is to evaluate the abilities of the middle managers that work for a great brazilian bank in the metropolitan area of Belém, State of Pará. It is a survey study (*Survey*), with description characteristic, a group analysis level and an individual unit analysis. The data were collected through a questionnaire with a Likert scale; for generating the results, the data intervals had their dimension reduced, thus it allowed classifying in positive or negative ability. The results pointed 14 abilities classified as Excellent; 2 as Excellent, but without consensus; 6 as Good; 6 as Good, but without consensus; 4 as Bad; e 1 as Worse. The final conclusion is that the organization under study is ready to manage banking products and services, but deficient to manage people and human relationships.

PALAVRAS-CHAVE: Competências; Gerências táticas; Organizações amazônicas; Organização bancária.

KEY WORDS: Competences, Management Strategy, Amazon Organizations, Bank Organization

1 - INTRODUÇÃO

Competência parece ser mais um daqueles termos que, volta e meia, aparecem com intensa frequência nas literaturas de rodoviárias. No entanto, da mesma forma que os mitos, aquilo que muito aparece parece querer fazer apresentar sua verdadeira essência. É como se o verdadeiro fenômeno, para ser compreendido com adequação, tivesse utilizado o recurso de fazer parecer ser algo mais simples para chamar a atenção para a sua complexidade. Em termos práticos, ao estudar-se o fenômeno da competência não se a está conhecendo, mas des-cobrando aquilo que realmente existe: conhecimentos, habilidades e atitudes.

A comparação com os mitos não é exagerada. Um mito tem a função de encobrir a “verdade” ou seja, é criado com a finalidade de encobrir. Como consequência, só pode ser compreendido se essa “verdade” for des-coberta, se lhe for retirado aquilo que a está cobrindo. Por que a competência é um mito? Em primeiro lugar, porque a competência não existe. O que existem, ao que tudo indica, são três dimensões da natureza humana que, associadas, produzem algo catalogado (ou nominado, como diriam os antropólogos) como competência. Assim, a competência seria uma forma de denominar a presença simultânea de três dimensões humanas: conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas considerações epistemológicas têm enormes repercussões teóricas, metodológicas e operacionais, conforme explica Nascimento-e-Silva (2007).

Este artigo tem como objetivo mostrar os resultados de uma investigação que procurou avaliar as competências da gerência de nível médio de uma agência bancária que atua na região metropolitana de Belém, Estado do Pará. Está organizado em quatro partes, além desta introdução. A segunda parte mostra que a idéia de competência não é consensual na literatura, tanto que apresenta diferentes tipologias e dimensões de análise, mas que todas apontam para a trilogia conhecimento, habilidades e atitudes; a terceira parte detalha os procedimentos metodológicos seguidos para gerar os resultados da investigação; a quarta parte apresenta os resultados encontrados; e a quinta parte mostra que a gerência de nível médio da organização bancária analisada é competente para gerenciar produtos e serviços, mas apresenta deficiências (ou dificuldades) para gerenciar pessoas e relacionamentos humanos.

2. OS SENTIDOS DA COMPETÊNCIA

As definições encontradas na literatura acerca do fenômeno Competência lhe revestem de uma tessitura multidimensional. Apesar disso, parece haver consenso para o fato de que a competência é um fenômeno individual, personalizado, ainda que o *constructo* “Aprendizagem Organizacional”, por exemplo, possa contradizer, à primeira vista, essa constatação. Afinal, uma organização é um agrupamento humano que tem pelo menos um objetivo em comum.

Em Zarifian (2001, p. 68), a competência é sinônima de iniciativa pessoal do indivíduo sobre a qual recaem responsabilidades perante os resultados dessa iniciativa. O fenômeno da competência estaria centrado nas atitudes pessoais do agente. Para o autor, a iniciativa e a responsabilidade são características do indivíduo. A aquisição da competência, neste caso em particular, seria realizada através da mudança de comportamento que permita a determinação para agir e a segurança necessária para tal. É neste sentido que Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 128) encaminham seu raciocínio: ação e responsabilidade. Quem age o faz sob a égide conhecimentos que lhe permita calcular os resultados pretendidos e os meios disponíveis. Então, da definição de Fleury e Oliveira Júnior (2001) depreende-se

outro elemento da competência: capacidade de cálculo.

Naturalmente que mobilizar recursos e usar conhecimentos e habilidades para solucionar problemas significa recorrer aos meios disponíveis (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos) e usar de toda experiência, treinamento, autodesenvolvimento e inteligência para buscar as alternativas mais adequadas capazes de viabilizar os objetivos e metas organizacionais. Isso permite que se compreenda por que as empresas precisam de pessoas capacitadas para solucionar problemas: devido ao aumento da competitividade no ambiente de negócios, e do nível de exigência dos consumidores que impõem necessidades de melhoria de produtos, serviços e atendimento rápido e eficiente, cada uma dessas exigências é considerada um problema, um desafio que precisa ser superado. Disso desprende-se a necessidade de se calcular com coerência e consistência para que se concretize a idéia abstrata de responsabilidade em torno da ação.

Gramigna (2001, p. 15) define competência como “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação” e que as torna eficientes e eficazes, tanto na vida pessoal quanto nas organizações. Os repertórios de conhecimento e capacitações podem ser tomados como uma série de informações apreendidas e desenvolvidas por essas pessoas, o que exige delas empenho, dedicação, força de vontade e metas definidas. Se competência é um estoque de comportamentos e capacitações, este estoque é fruto de investimentos feitos ao longo da vida. Como todo bem, alguns desses itens de estoque se obsoletizam (como o uso de planilhas eletrônicas via Supercalc, na década de 1980); outros, ao se deteriorar, contaminam conhecimentos próximos (como no caso de resolver os problemas sempre da mesma maneira).

Uma terceira perspectiva do fenômeno Competência é a da “capacidade de entrega”, feita por Dutra (2001, p. 46). O que parece estar por trás dessa concepção é a idéia de compromisso que toda organização tem com seus diversos *stakeholders*. Para cumprir com esses compromissos, a organização lança mão de todas as estratégias necessárias e disponíveis para isso, especialmente as que estejam vinculadas à capacidade de execução de seu corpo funcional. Esta capacidade de execução nada mais é do que a sua capacidade de entregar aos seus *stakeholders* o que foi prometido. Assim, quanto maior a capacidade de entrega da organização, maior a competência de seu quadro funcional. Dutra (2001) parece estar na interface entre uma dimensão analítica da competência enquanto capacidade de ação pura e simples (e suas conseqüência, nunca é demais observar) quanto a mobilização para o alcance de objetivos organizacionais.

O sentido de competência enquanto sinônimo de conhecimento, qualificação, aptidão, habilidade, capacidade, eficácia e eficiência desenvolvidas por algumas pessoas para atender determinadas exigências em determinadas atividades é o advogado por Rezende (2000) e Silva (2002). Aqui, competência seria uma variável depende de outras variáveis independentes, formando uma complexa equação, de difícil delimitação conceitual e operacional. No fundo, essa complexa função seria resultante do ordenamento de outras funções menores. Por exemplo, o conhecimento seria função da capacidade de raciocínios (abstratos, generalizantes, ordenadores); as habilidades seriam função da capacidade e destreza do indivíduo em fazer o que tem que ser feito a partir dos conhecimentos de que dispõe e seguindo o padrão de comportamento socialmente aceito; e as atitudes seriam função de um padrão de comportamento capaz de servir de referência para outros atores organizacionais, comportamento este baseado nos conhecimentos que

possui e na habilidade de usá-lo praticamente, conforme explicado por Silva (2002). Por extensão, Competência = Conhecimentos + Habilidades + Atitudes. Assim, o conceito de competência se aplica a um conjunto de três dimensões analíticas de indivíduos: conhecimentos (o que se sabe), habilidades (o que o indivíduo é capaz de fazer com o que sabe) e atitudes (padrão de comportamento socialmente aceito). As formas interpretativas dessa função competência aparecem sob diferentes formas na literatura, especialmente na forma de tipologias.

A literatura sobre o tema, dada a sua proficuidade, está repleta de propostas de tipologias de competências, o que denota, paradoxalmente, grande estoque de conhecimento e, ao mesmo tempo, ampla falta de consenso acerca das fronteiras do *constructo*, ou seja, de quais são suas reais dimensões analíticas e que variáveis são capazes de operacionalizá-las. Por exemplo, Fleury e Fleury (2001, p. 189) diferenciam cinco competências em uma organização: 1) conhecimento sobre o processo do trabalho, que tem sua atenção voltada para o conjunto de tarefas que devem ser desempenhadas; 2) competências técnicas, que dizem respeito ao conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado; 3) competências sobre a organização, relacionadas com a habilidade, com o saber organizar os fluxos de trabalho; 4) competência de serviço, ligada ao impacto que um determinado produto ou serviço terá sobre o consumidor final e que representa uma ligação da competência técnica com a satisfação do cliente; e 5) competências sociais, relacionadas com o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Fleury e Fleury (2001) ainda identificam três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. Sem a comunicação não é possível fazer com que as pessoas desenvolvam suas atividades porque elas não vão saber o que têm que fazer ou o que delas se espera; a responsabilidade é o ato de a pessoa cumprir com o que foi pactuado: arcar com as conseqüências dos seus atos, da sua ação; a autonomia é a capacidade da pessoa de tomar decisões relativas à maneira através da qual vai alcançar seus objetivos.

Outra tipologia cujos elementos são as competências gerenciais de liderança e criatividade; orientação estratégica e planejamento; gestão integrada de processos, recursos e prazos; negociação - interação com o ambiente; e tomada de decisão foi proposta por Dutra (2001). O autor concentra sua preocupação com as competências dos gerentes, e não das pessoas como um todo, conforme o fazem Fleury e Fleury (2001). A liderança e a criatividade são fundamentais para o gerente porque facilitam a condução de pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, principalmente através da invenção de novos processos e métodos de trabalho.

Rezende (2000) apresenta uma classificação das competências centrando sua atenção aos domínios e aplicações, à finalidade das competências. A primeira competência listada é a técnica, tal como apontam Fleury e Fleury (2001), de domínio, apenas, de determinados especialistas. As competências intelectuais, a segunda, estão relacionadas com a aplicação de aptidões mentais, de raciocínio, de lógica. As competências cognitivas são um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimentos. As competências relacionais são a terceira e envolvem habilidades práticas de relações e interações. A quarta são as competências sociais e políticas que envolvem, ao mesmo tempo, relações e participações na atuação em sociedade. As competências didático-pedagógicas, a quinta, estão voltadas para a capacidade das pessoas em educar e ensinar seus subordinados ou pares. As competências metodológicas, a sexta, estão relacionadas com a aplicação de

técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos. As competências de liderança (focada na conquista, motivação e manutenção de pessoas que contribuam para o sucesso do negócio) reúnem as habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social – são a sétima, dentre as listadas acima. Finalmente, as competências empresariais e organizacionais representam a oitava e que são aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Quadro 1 – Autores e tipologias de competências

AUTORES	COMPETÊNCIAS
Fleury e Fleury	Conhecimento sobre o processo do trabalho Competências técnicas Competências sobre a organização Competências de serviço Competências sociais
Dutra	Liderança e criatividade. Orientação estratégica e planejamento. Gestão integrada de processos, recursos e prazos Negociação - interação com o ambiente Tomada de decisão
Rezende	Técnica Intelectuais Cognitivas Relacionais Sociais e políticas. Metodológicas Liderança. Empresariais e organizacionais
Júlio	Conhecimento essencial Habilidade de comunicação global Visão estratégica Atualização tecnológica Consciência de cidadania global Postura empreendedora Interesse e comprometimento Flexibilidade e adaptabilidade
Maximiano	Técnica Humana Conceitual
Hersey e Blanchard	Técnica Humana Conceitual

Fonte: elaborado pelos autores

Júlio (2002) identificou nove competências exigidas atualmente pelo mercado. A primeira, conhecimento essencial, é a capacidade de adquirir conhecimentos específicos necessários para desempenhar determinadas funções em qualquer área de atuação; a habilidade de comunicação global é a segunda, que é a habilidade para se comunicar na língua internacional dos negócios; a visão estratégica corresponde à terceira, que através da abordagem estratégica é possível compreender melhor a visão e a missão do empreendimento, adquirir conhecimentos dos indicadores do negócio e armar-se para enfrentar as mudanças do ambiente; a quarta é a atualização tecnológica, que visa acompanhar a evolução

da tecnologia, na velocidade em que ela se processa; a consciência de cidadania global é a quinta, representa uma nova consciência coletiva; a sexta, relacionamento, é a troca de experiências, conhecimentos, saberes, etc.; a sétima é a postura empreendedora, que representa uma postura dinâmica e desafiadora como a própria condição dos mercados globalizados; o Interesse e comprometimento são a oitava, e estão relacionados com a vontade e determinação na busca do conhecimento compreende a relação com o trabalho em si, o emprego, equipe de trabalho, carreira ou ocupação, a família e a organização como um todo; a nona e última é a flexibilidade e adaptabilidade.

Hersey e Blanchard (1986) apresentam uma tipologia com três dimensões fundamentais para o processo de gerenciamento, chamadas técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica diz respeito à aplicação de conhecimento, ao fazer; a humana está centrada na capacidade de relacionamento; a conceitual busca compreender a complexidade organizacional, encontrar ordem no caos aparente. Parece haver alguma relação entre as dimensões de competência e a hierarquia organizacional. O indivíduo que faz parte da base hierárquica necessita de mais competência técnica do que conceitual, mas com elevada necessidade da dimensão humana, que permanece constante; à medida que ele ascende na hierarquia, precisa de maior estoque de competência conceitual, em consonância com o que também foi proposto por Fayol (1981). O Quadro 1 resume as principais tipologias e competências apresentadas aqui.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de responder ao problema central deste trabalho, foram elaboradas duas perguntas acessórias de pesquisa: Quais as competências consideradas problemáticas da gerência média organização em análise? Quais as competências consideradas não problemáticas da gerência média organização em análise?

A pesquisa é do tipo qualitativo (foi utilizado um artifício quantitativo para traduzir a natureza qualitativa do fenômeno em estudo), conforme define Pereira (2004). Possui caráter descritivo porque procura descrever e interpretar os possíveis relacionamentos existentes entre determinadas características das organizações e o grau de competência da gerência média em organizações bancárias (COLLIS e HUSSEY, 2005; COOPER e SCHINDLER, 2003). A unidade de análise é individual e o nível de análise é grupal, pois a finalidade é explicar o fenômeno "Competência" sob a ótica do grupo de pessoas que ocupam a gerência média da organização. A perspectiva de análise é sincrônica, pois a abrangência da análise das variáveis que compõem este estudo está restrita a um determinado período de tempo. O método utilizado foi o *Survey*, que se caracteriza pela busca de resposta sobre determinados fenômenos a partir de dados de uma parte (amostra) de uma população (BABBIE, 1999).

A abordagem teórica utilizada nesta pesquisa é considerada a mais adequada, tendo em vista que, através da coleta de dados, procurou-se, nos estudos e pesquisas realizadas na área, identificar os fatores explicativos do fenômeno em análise, qual seja: analisar os fenômenos competência da gerência média em organizações bancárias.

A população desta pesquisa foi composta por todos os ocupantes de cargo de gerência média do Banco do Brasil da Agência Canudos Belém, estado do Pará, ou seja, os Gerentes de Contas e os Gerentes de Expediente, em um total de 15 indivíduos. Não foi adotado nenhum sistema de amostragem uma vez que o tamanho da população permitiu que todos os seus membros fossem pesquisados.

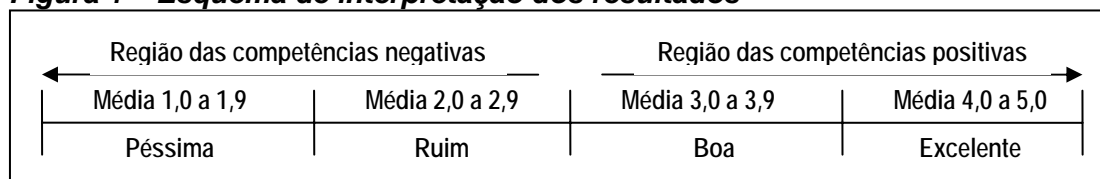
Os dados coletados neste estudo foram do tipo primário, ou seja, dados de primeira mão coletados junto aos funcionários que exercem o cargo de gerência média da Agência Canudos do Banco do Brasil. Foram coletados através de questionários diretamente com os elementos da população. O questionário apresentou apenas duas partes: variáveis demográficas e variáveis explicativas.

Trinta e três foram as variáveis explicativas que compuseram o questionário. O questionário continha a pergunta sobre a variável e oferecia seis alternativas de respostas. Essas alternativas foram dispostas em forma de um *continuum*, onde a posição extrema inferior correspondeu a nunca e a superior, sempre (a sexta alternativa era “desconheço”, onde o respondente a assinalaria se nunca tivesse ouvido falar de determinada competência). Em termos de escala tipo Likert, o extremo inferior correspondeu a 1,0 e, o superior, a 5,0.

As variáveis que compuseram o questionário foram as seguintes, elaboradas com base no trabalho de Kruglianskas e Terra (2003): *feedback*, comunicação interpessoal, liderança, gestão do conhecimento, treinamento, avaliação de desempenho, gestão de mudanças, inteligência emocional, gestão de projetos, técnica de consultoria, gestão da qualidade, análise de processos, administração financeira, administração do tempo, atendimento, planejamento, gestão de processos, conhecimento dos produtos e serviços da empresa, gestão de pessoas, autodesenvolvimento, comunicação, gestão econômica, liderança situacional, marketing, administração de conflitos, negociação, técnicas de vendas, informática, decisão, simulação e projeção, inglês, conhecimento dos produtos do concorrente e processo de comunicação.

Os dados foram tratados da seguinte forma: primeiro foi feito o expurgo dos dados cujas respostas apresentavam-se em branco, com dupla marcação e rasuras sendo estes casos substituídos nos *softwares* utilizados pelo valor 99, que indicava “não-resposta”; em seguida, foram digitados na planilha Excel; depois, foram exportados para o SPSS para os devidos cálculos de medidas descritivas. Os resultados foram gerados através do cálculo do desvio padrão (para medir o grau de consenso) e a média (para identificar o comportamento geral de uma determinada variável), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Esquema de interpretação dos resultados



Fonte: elaborado pelos autores.

A análise foi feita com base na técnica de redução de dimensionalidade, conforme proposta e aplicada por Pereira (2004). A escala utilizada foi dividida em quatro partes, duas positivas (com os intervalos de 3,0 a 3,9 e 4,0 a 5,0) e duas negativas (1,0 a 1,9 e 2,0 a 2,9), denominadas de áreas de competências boa e excelente, para as consideradas positivas, e péssima e ruim, para as negativas. A média foi a ferramenta estatística utilizada para representar a avaliação global de cada variável e identificar sua posição na estratégia de redução de dimensionalidade. Por exemplo, se a média para uma variável foi 3,4, sua posição é no intervalo 3,0 a 3,9 e, conseqüentemente, sua avaliação é competência “Boa”. Por outro lado, o desvio padrão foi utilizado para marcar o grau de consenso ou dissenso sobre o resultado

da avaliação, ou seja, quando o desvio padrão for igual ou inferior a 1,0, a avaliação da variável foi considerada “consensual”, acima desse valor, sem consenso.

Os dados foram sumarizados em quadros comparativos contendo o nome da variável, média, desvio padrão e o resultado da avaliação. Este tipo de apresentação se justifica porque permite a visualização simultânea das unidades de medidas fundamentais para a compreensão dos resultados dos dados sobre as variáveis explicativas do fenômeno em estudo.

A presente pesquisa, apesar do rigor metodológico utilizado nos procedimentos empregados, apresenta algumas limitações. Quanto à abordagem dos objetivos, considerada a mais adequada para identificar as competências consideradas desfavoráveis, por serem múltiplas, podem apresentar algum grau de ambigüidade na verificação da eficácia organizacional. Quanto à coleta de dados através de questionários, mesmo apresentando algumas vantagens quanto à aplicabilidade por se tratar de perguntas fechadas, o que facilita as respostas, verificou-se que muitos dos gerentes tiveram dificuldades para interpretar algumas das variáveis por desconhecerem a sua definição. Finalmente, a própria dificuldade em se definir um rol de competências é flexível, permitindo exclusões e inclusões, depende da cultura do mercado em que está inserida a empresa pode constituir limitação ao desenvolvimento do tema abordado na presente pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa apontaram 14 variáveis avaliadas como Excelentes e com alto grau de consenso. Essas competências englobam habilidades gerenciais bancárias (como são os casos de negociação, análise de processos e conhecimento dos produtos e serviços da empresa) e conhecimentos específicos (como manusear computadores e realizar cálculos financeiros). Estes resultados parecem indicar que as competências necessárias para o desenvolvimento adequado da função gerencial de nível médio do banco estão garantidas. De fato, as competências dos níveis intermediários de gestão têm a finalidade de traduzir as macro-decisões em operações (MAXIMIANO, 2002; CHIAVENATO, 1999; DAFT, 1999). É por isso que conhecimentos de planejamento, gestão de processos, decisão e comunicação são fundamentais para este nível gerencial.

Quadro 2 - Competências positivas dos gerentes de nível médio da organização

Variável	Média	Desvio Padrão	Avaliação
Gestão da qualidade	4,7	0,8	Excelente consensual
Comunicação	4,6	0,5	Excelente consensual
Negociação	4,5	0,9	Excelente consensual
Decisão	4,5	0,9	Excelente consensual
Análise de processos	4,5	0,8	Excelente consensual
Conhecimento dos produtos e serviços da empresa	4,5	0,7	Excelente consensual
Atendimento	4,4	0,9	Excelente consensual
Informática	4,4	0,9	Excelente consensual
Administração financeira	4,3	1,0	Excelente consensual
Comunicação interpessoal	4,3	0,9	Excelente consensual
Planejamento	4,2	0,7	Excelente consensual
Técnicas de venda	4,1	1,0	Excelente consensual
Gestão do conhecimento	4,0	0,7	Excelente consensual
Gestão de processos	4,0	0,7	Excelente consensual
Autodesenvolvimento	4,3	1,1	Excelente sem consenso

Administração do tempo	4,1	1,1	Excelente sem consenso
Liderança Situacional	3,8	1,0	Bom consensual
Liderança	3,8	0,8	Bom consensual
Simulação e projeção	3,8	0,7	Bom consensual
Gestão econômica	3,7	0,9	Bom consensual
Treinamento	3,5	0,9	Bom consensual
Gestão de mudanças	3,5	0,9	Bom consensual
Processo de comunicação	3,9	1,2	Bom sem consenso
Administração de conflitos	3,9	1,1	Bom sem consenso
Marketing	3,8	1,2	Bom sem consenso
Inteligência emocional	3,6	1,2	Bom sem consenso
Gestão de processos	3,6	1,2	Bom sem consenso
Avaliação de desempenho	3,4	1,3	Bom sem consenso

Fonte: dados coletados pelos autores

Duas variáveis, por outro lado, foram avaliadas como Excelente, mas com sem consenso, em conformidade com o esquema interpretativo deste estudo: autodesenvolvimento e administração do tempo. A razão disso é o acúmulo de atividades que as gerências intermediárias desenvolvem. Como a organização é um banco público, o processo de recrutamento e seleção de pessoal é ditado por normas e práticas de gestão de serviços públicos brasileiros. Isso impede a organização de fazer o processo de contratação/demissão em decorrência do volume de produção ou de acordo com as suas necessidades de pessoal. O resultado é que, constantemente, o pessoal de nível intermediário acumula atividades porque tem que desenvolver atividades de gerentes de nível superior, em alguns casos, e algumas vezes de operadores, sem cargos de gerência, o que os iguala a estes (o que pode complicar o exercício das atividades de gerente). E sobra pouco tempo para o autodesenvolvimento e para o gerenciamento adequado do seu tempo. Os problemas maiores, decorrentes da sobrecarga de trabalho, são as psicopatologias, conforme relatam Dejours (1992) e Le Guillant et al (1984).

Seis variáveis foram avaliadas positivamente como Boas, com alto grau de consenso. Essas competências são, todas, típicas de gestores: liderança situacional, liderança, simulação e projeção, gestão econômica, treinamento e gestão de mudanças. Esses resultados não deixam de ser satisfatórios; no entanto, seria de se esperar, em uma visão ideal, que fizessem parte do grupo de variáveis avaliadas como Excelente, com alto grau de consenso. Por outro lado, comparando-se com os resultados anteriores, parece haver alguma interferência do exercício efetivo de liderança (de gestão) no cotidiano do seu trabalho. Dito de outra forma, é provável que o exercício da liderança esteja, de alguma forma, com precariedade, que possa incomodar a própria gestão das mudanças na organização. De fato, problemas de liderança podem dificultar a gestão de mudanças (DUCK, 2002).

Os gerentes de nível médio entrevistados disseram-se com Boa competência, mas sem consenso, em processo de comunicação, administração de conflitos, marketing, inteligência emocional, gestão de processos e avaliação de desempenho. Com exceção de marketing (marketing pessoal), todas as demais variáveis denotam relacionamentos interpessoais típicos de gerentes. Isso reforça a suspeita de que há problemas de liderança (ou do exercício da gestão) por parte dos gerentes de nível médio. Como esses gerentes muitas vezes têm que desempenhar atividades de operadores, o exercício da liderança (e do papel formal de gerente) pode estar comprometido devido ao fato dos outros operadores verem esses gerentes como "operadores com cargos de gerentes" ou "gerentes temporários". Ao que tudo parece indicar, ao mesclar atividades de supervisão com operação, o exercício de gerência

de nível médio pode estar comprometido.

Seis variáveis foram avaliadas de forma negativa: quatro como Ruim, de forma consensual, e uma como Péssima, também consensual. Essas competências são esparsas, mas de grande valia para os resultados desta investigação. A primeira é a dificuldade desses gerentes em dar e receber *feedback*. Como informam aos seus subordinados o seu desempenho, se é que isso é feito? Uma vez que o *feedback* tende a consolidar a liderança (O'GRADY e MALLOCH, 2003), é provável que também exercendo impacto negativo na aceitação do poder da gerência de nível médio por parte dos operadores do banco. As técnicas de consultoria interna são outra competência mal avaliada pelos gerentes e parece estar em sintonia com as dificuldades em gerar *feedback*: os *feedbacks* são uma das principais fontes de identificação de problemas, etapa fundamental nas atividades de consultoria interna (OLIVEIRA, 1999). Se o *feedback* é falho, provavelmente as atividades de consultoria interna o serão.

A terceira competência problemática apontada foi a falta de conhecimentos dos produtos dos concorrentes. Em uma época em que a competitividade parece ser a regra básica e elementar, essa é uma deficiência grave. Como garantir vantagem competitiva em organizações bancárias sem conhecer os pontos fortes e fracos dos concorrentes? A quarta variável deficiente foi gestão de projetos, ou seja, os gerentes de nível médio consideram-se ruins, de forma consensual, em gerenciar projetos. Para os gerentes consultados, nunca houve treinamento em gestão de projetos, conhecimentos que consideram indispensáveis não apenas para analisar as propostas de pedidos de créditos de clientes, mas principalmente para propor mudanças na organização. Afinal, a capacidade de desenhar e implementar projetos é a competência essencial dos gerentes. A última competência considerada Péssima, de forma consensual, é conhecimento da língua inglesa.

Quadro 3 - Competências negativas dos gerentes de nível médio da organização

Variável	Média	Desvio Padrão	Avaliação
<i>Feedback</i>	2,9	1,0	Ruim consensual
Técnicas de consultoria	2,9	1,0	Ruim consensual
Conhecimentos dos produtos dos concorrentes	2,9	1,0	Ruim consensual
Gestão de projetos	2,8	0,8	Ruim consensual
Inglês	1,5	0,5	Péssimo consensual

Fonte: dados coletados pelos autores

Esses resultados, por si só, tendem a afirmar uma avaliação positiva das competências gerenciais de nível médio da agência bancária estudada. No entanto, como explicado até aqui, uma trama parece estar sendo urdida por entre as variáveis analisadas positivamente: os gerentes de nível médio estão sobrecarregados de atividades de uma forma tal que não conseguem gerenciar adequadamente seu tempo e nem promover seu autodesenvolvimento. De uma forma geral, contudo, as competências específicas da função técnica de banco, como atendimento aos clientes, negociação de créditos e débitos, análise de processos bancários, os gerentes se consideram excelentes e com alto grau de consenso; por outro lado, quando entram em cena variáveis específicas de gestão, principalmente de pessoas, a avaliação não tem a mesma positividade.

Enquanto os aspectos bancários são de excelência, as competências gerenciais são preocupantes especialmente porque suportam, dão fundamentos, àquelas. Os

gerentes de nível médio de banco são os que, no futuro próximo, exercerão os cargos de nível superior, de natureza estratégica, o que implica em estar capacitado, fundamentalmente, no exercício de comando e na formulação e implementação de estratégias. Mas como fazê-lo, se os pilares da liderança, por exemplo, estão deficientes (feedback e prática de consultoria interna) e se faltam as competências para a gestão de projetos? Este é um problema que a organização analisada terá que resolver em breve.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa mostrou que as competências gerenciais de nível médio de uma agência bancária atuante no mercado de Belém, Estado do Pará, podem ser consideradas satisfatórias. Apesar disso, constatou-se que há dois blocos de avaliações bem nítidas: as competências voltadas para o gerenciamento dos produtos do banco podem ser consideradas de Excelência, enquanto que aquelas voltadas para o gerenciamento de pessoas e para o interrelacionamento humano foram avaliadas, no máximo com Boas. Isso implica em concluir, com propriedade, que a organização analisada é excelente em gerenciar produtos e serviços, mas não tão competente em gerenciar pessoas e grupos de pessoas.

Se se considerar a competência como uma função de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme demonstrado na fundamentação teórica desta pesquisa, os resultados aqui expostos reiteram que a organização analisada é competente em conhecimentos e habilidades capazes de gerar os resultados do banco centrados no manuseio de seus produtos e serviços. A terceira dimensão da competência parece estar falha: as atitudes, que são os padrões de comportamento e ação suficientes e necessários para fazer traduzir em concreticidade os conhecimentos possuídos pelos indivíduos da organização. Assim, faltam aos gerentes da agência bancária estudada competências relacionais.

6. REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.
- DUCK, J. D. *O monstro das mudanças nas empresas*. São Paulo: Campus, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1981.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência*. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- JÚLIO, Carlos Alberto. *Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- KRUGLIANSKAS, Isak. TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. In: ANDRADE, Emmanuel Paiva de et al. *A Sinergia entre os capitais do conhecimento como forma de gestão: O caso Norway Consultoria*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LE GUILLANT, L. et al. A neurose das telefonistas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, n. 17, v. 47, p. 7-11, 1984.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel Nascimento e. *A empregabilidade: fundamentos substantivos de um processo civilizatório*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: PPGE/UFSC, 2002 (Tese de doutoramento).
- NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel. *Competência: compreendendo a significação do termo*. Belém: IPTA, 2007 (texto inédito).
- O'GRADY, T. P.; MALLOCH, K. *Quantum leadership: a textbook of new leadership*. London: Jones and Bartlett Publishers, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREIRA, Júlio César Rodrigues. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. 3. ed. São Paulo: Edusp, 2004.
- REZENDE, Enio. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.